

做最有价值的 酒店 领班

李勇◎著



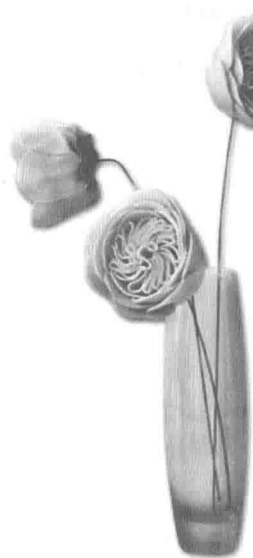
顶尖酒店领班职业成长训练手册

武汉锦禾酒店管理有限公司总经理，《酒店视野》杂志创办人，中国饭店业高级考评员，2009年中国酒店业十大培训师李勇权威打造

HOTEL

84个实战训练，3分钟变身最有潜力领班，21天成为老板心中最有价值员工





做最有价值的 酒店 领班

李勇◎著

Zuo Zuiyou Jiazhi de
Jiudian Lingban



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

做最有价值的酒店领班 / 李勇著. —广州: 广东旅游出版社, 2015. 4
ISBN 978 - 7 - 80766 - 970 - 8

I. ①做… II. ①李… III. ①饭店 - 经营管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 222599 号

出 版 人: 刘志松
策划编辑: 陈晓芬
责任编辑: 廖文静
版式设计: 邓传志
封面设计: 邓传志
责任校对: 李瑞苑
责任技编: 刘振华

广东旅游出版社出版发行

[广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼]

邮编: 510642

邮购电话: 020 - 87348243

广东旅游出版社图书网

www. tourpress. cn

深圳市希望印务有限公司印刷

(深圳市坂田吉华路 505 号大丹工业园 2 楼)

787 毫米 × 1092 毫米 16 开

印张: 11.5

字数: 220 千字

2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

印数: 1 ~ 4000 册

定价: 25.00 元

【版权所有 侵权必究】

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

“用工荒”在近几年的媒体中频繁出现，然而，很多求职者因为找不到合适的工作而“啃老”。在酒店用人方面，一边是企业招不到合适的人才，一边是求职者找不到合适的工作。

为什么会出现这样的现象呢？有一点不容忽视：求职者不具备实际胜任工作的能力！另外，一些掌握了一定技能的人却缺乏职业基本常识和职场礼仪，因而，往往在试用期之内就被“刷”下来了。

同样，酒店管理方面也存在着一些问题。曾有一家五星级酒店的老板跟我聊自己的员工时说：“我本来想侧重提拔内部的员工，却发现他们不能胜任自己的新工作。这真是多了一个蹩脚的经理，少了一个优秀的主管；多了一个蹩脚的主管，少了一个优秀的领班；多了一个蹩脚的领班，少了一个优秀的员工。”

也许很多酒店老板都有这样的无奈，我也深有体会。很多酒店老板经常参与各种论坛、总裁班的学习，感觉自己每天进步一点，每天超越一点，可是回头一看，自己的团队却与自己的要求相差越来越大，总感觉他们跟不上自己的步伐。

这是谁之过呢？答案是显而易见的，那就是酒店管理者只重视了自己的提升，却忽略了对团队的培训和提高。

我做酒店培训时，也强烈地感觉到现在酒店行业的职业经理人、领班、服务员等的求知欲望非常强，也有强烈的自我提升的愿望。但是如何在自己的工作岗位上做得更好，更优秀，很多人却是一头雾水，没有找到可行的办法。

俗话说：一流的领导用团队，二流的领导用他人，三流的领导用自己。那么，你是不是一流的领导者呢？打造一流的服务团队，从岗位培训做起。

以就业导向为目的，就是要为酒店培养出应用型技术和管理人才。而这最直接的体现就是实现被教育者的顺利就业。这就要求受教育者在学习期间能够掌握所学领域比较实用的操作技能、管理方法，并能在实践中加以运用，让受教育者不仅达到行业要求，还成为佼佼者。

基于以上原因，我结合自己 20 余年的管理和培训经验，对酒店经营管理和服务中遇到的问题进行了梳理，并总结了众多酒店岗位管理的成功经验，从酒店不同岗位出发，推出了这套酒店管理的实战丛书。

第一，《做最有价值的酒店服务员》

服务是酒店的灵魂，服务水平的高低直接影响酒店的经济效益和社会效益。一流的服务来自一流的员工，在这个以服务缔造竞争优势的行业里，作为服务载体的服务员不仅体现了自己的素质，还代表了酒店的形象。

三流的服务员不清楚客人为什么不满意，也不知怎么使客人满意；二流的服务员清楚客人为什么不满意，但不知道如何使客人满意；一流的服务员知道客人为什么不满意，而且有方法使客人满意。

从三流服务员到一流服务员，虽然只有一字之差，却有天壤之别。如何做一名一流的服务员？

第二，《做最有价值的酒店领班》

张瑞敏说，把简单的事情做好，就是不简单；牛根生说，财散人聚，财聚人散。这些话都说明了抓住基层的重要性。个人为副，团队为主，基础班组是酒店最小的细胞，细胞的连接要靠领班。

领班是酒店最基层管理者，是各项工作和服务的直接指挥员，在酒店职位等级中处于管理的最基层。领班是与客人打交道最直接的一级领导，要亲自安排落实对客人的各项服务工作，解决客人提出的各种各样问题，是客人心目中最信赖的人。

刚升任的酒店领班一般都会遇到这样的尴尬：好朋友成为下属，管理起来难；协调部门之间的合作难；带领团队做出优秀的业绩难。那么，领班应该如何定位自己的角色，如何带领团队，如何做好优质服务呢？

第三，《做最有价值的酒店经理》

酒店 24 小时提供服务的特点注定经理工作量大而烦琐，活动短暂而步伐紧张，注重现实活动并重视现场解决问题。作为酒店经理，需要处理酒店的一切事务和承担整个酒店的责任，带领全体员工一起完成既定的各项目标。

作为一名酒店经理，也许你遇到过这些难题：员工素质不高，流动性大；工作辛苦，成就感差；留不住客人，营业额下降。那么，如何提升酒店经理的职业水平？酒店经理如何开展和实施管理？如何在重要的岗位上做到得心应手？

著名实战派酒店管理大师——李勇先生从基础服务员一直做到酒店经理，

并从事多年的酒店培训工作，对酒店服务和管理有着丰富的实战经验和独到的操作心得，全方位为读者打造一套酒店岗位培训书系。

笔者将会手把手教你，从对内、对外两个角度全方位打造优质的服务团队，同时，做好服务团队的带领者和推动者，协助解决内外沟通的各种问题和种种障碍，提升服务质量和管理水平。

本丛书的案例都是作者自己经历过的或是在培训过程中碰到的，体现了“实操、实用、实战、实际”的特点，操作性强，实用性更强，基层的服务员、领班、酒店经理都可以在实际的工作中灵活运用。

本丛书对酒店各个岗位进行了系统的分析，从基层到高层，层层递进，环环相扣。

如果你是酒店服务员，本丛书将帮助你成为最好的服务员，并帮助你逐渐成为最好的领班、经理；如果你是酒店领班，本丛书将教会你如何管理好服务员，然后帮助你逐渐提升为酒店经理；如果你是一名酒店经理，那么本丛书将提升你的管理能力，让你成为最好的酒店经理，为企业带来最大的利润。

如果你的酒店员工有强烈的求知欲，那么本丛书全方位提供传授岗位技能、操作要点、管理方法，具备实际、实用、实操、时效性强的特点，是一线岗位工作人员和基层、中层、高层管理人员的最佳培训读本，通过实效培训改善企业体制，提升管理效能，获得持续的竞争优势，让你的员工比竞争对手学得更快！

目 录

第一章 做一流酒店领班，你准备好了吗	1
第一节 具备四大能力让你成为合格领班	3
一、计划能力，重在统筹安排工作	3
二、组织能力，重在调动利用资源	4
三、领导能力，重在引导实现目标	4
四、控制能力，重在确保贯彻计划	5
第二节 承担三大责任让你成为优秀领班	6
一、沟通联系的桥梁责任	8
二、建立协作团队的责任	9
三、领班的业务工作责任	12
第三节 注重工作细节让你成为一流领班	13
一、遵循管理十大定律	13
二、实施走动式管理	15
三、让员工劳心又劳力	17
四、正确对待员工抱怨	19
五、对下属心存感激	21
六、批评的艺术	24
七、避免七大管理错误	25

第二章 日常管理, 你知道最需要做什么吗	31
第一节 班组计划编制与执行	32
一、班组计划的特点	33
二、班组计划管理主要任务	33
三、班组计划编制	34
四、班组计划的执行	35
五、班组计划的检查与分析	36
六、班组计划的总结与处理	37
第二节 召开班会	38
一、班会的作用	39
二、班会的召开过程	40
三、会议记录	41
第三节 带新人	42
一、介绍酒店和你自己	42
二、介绍酒店有关人员	43
三、告诉新人必须知道的事	44
四、新员工的到职训练	44
第四节 班组培训	46
一、班组培训的形式	46
二、班组培训的内容	47
三、班组培训的技巧	49
第五节 管理沟通	51
一、沟通的手段	52
二、沟通的技巧	54
第六节 纪律管理	58
一、考勤纪律管理	59
二、服务规范管理	60
三、组织纪律管理	61

四、班组民主生活管理	62
第三章 1 + 1 > 2, 打造优秀服务团队	63
第一节 一流酒店领班重在定位	64
一、领班是管理者, 不是服务员	65
二、领班的五大角色	67
三、领班是酒店的“准经理”	68
第二节 提高团队协作能力	70
一、协作的力量: 1 + 1 > 2	71
二、团队协作要扮好自己的角色	72
三、团队协作要发挥员工各自优势	73
四、提高团队协作的技巧	75
第三节 提高团队沟通能力	80
一、沟通的四个 70%	81
二、信息表达要简明扼要, 切忌模糊不清	83
三、倾听, 是一种心与心的交流	84
四、赞扬, 是员工最需要的“奖赏”	87
五、批评, 要远离“暴力”	89
第四节 基层员工如何管控	92
一、布置工作要遵循结果导向	92
二、责任要具体落实到人	93
三、定期或不定期地检查评估	95
四、随时奖罚激励	97
第五节 提高团队服务能力	101
一、开发十个新客户, 不如维护一个老客户	101
二、服务销售业绩倍增的技巧	103
三、及时关注和反馈客人的不满与投诉	107
四、想客人之所想, 急客人之所急	109

第四章 做好工作实务，你须明确岗位职责和 workflow	111
第一节 前厅各领班工作实务	112
一、接待处领班岗位职责及 workflow	112
二、行李组领班岗位职责及 workflow	115
三、总机领班岗位职责及 workflow	115
四、商务中心领班岗位职责及 workflow	116
第二节 客房部领班工作实务	118
一、楼层领班岗位职责及 workflow	118
二、公共区域清洁领班岗位职责及 workflow	122
三、布草房领班岗位职责及 workflow	124
四、洗涤组领班岗位职责及 workflow	126
第三节 餐饮部领班工作程序与标准	130
一、餐饮部的作用	130
二、餐厅领班岗位职责及 workflow	131
三、厨房领班岗位职责及 workflow	133
第四节 班组内外的沟通与协调	137
一、前厅领班的工作协调	137
二、客房领班的工作协调	141
三、餐饮领班的工作协调	143
第五章 提升业绩，重在打造优质的服务利润链	145
第一节 职业化的工作态度	147
一、积极领导	147
二、提高主动意识	149
三、工作意味着责任，岗位意味着任务	151
四、唯一的借口就是没有任何借口	154

第二节	专业化的管理技能	156
一、	如何做好时间管理	156
二、	如何提升员工服务技能	158
第三节	情感化的员工管理	161
一、	深入了解员工生活	162
二、	做员工的代表,反映员工心声	164
三、	做员工的表率,激发员工工作热情	164
第六章	职业生涯管理,酒店领班提升之路	167
第一节	职业生涯管理是关键	168
一、	职业生涯管理的概念	168
二、	职业生涯管理的特征	168
第二节	如何做好职业生涯规划	170
一、	职业生涯规划的具体方法	170
二、	不断调整职业发展目标与计划	171
三、	如何落实职业规划	171

第一章

做一流酒店领班， 你准备好了吗

领班是酒店最基层的管理者，直接面向服务员和客人，起着“承上启下”的重要作用。领班必须在工作能力、工作职责、工作细节方面严格要求自己，努力成为各部门服务员的表率，成为客人心目中最可信赖的人，才能成为酒店最有价值的领班。

酒店领班的任职要求包括三方面的内容：酒店领班的能力要求，酒店领班的工作职责，酒店领班的工作细节。如图 1-1 所示。

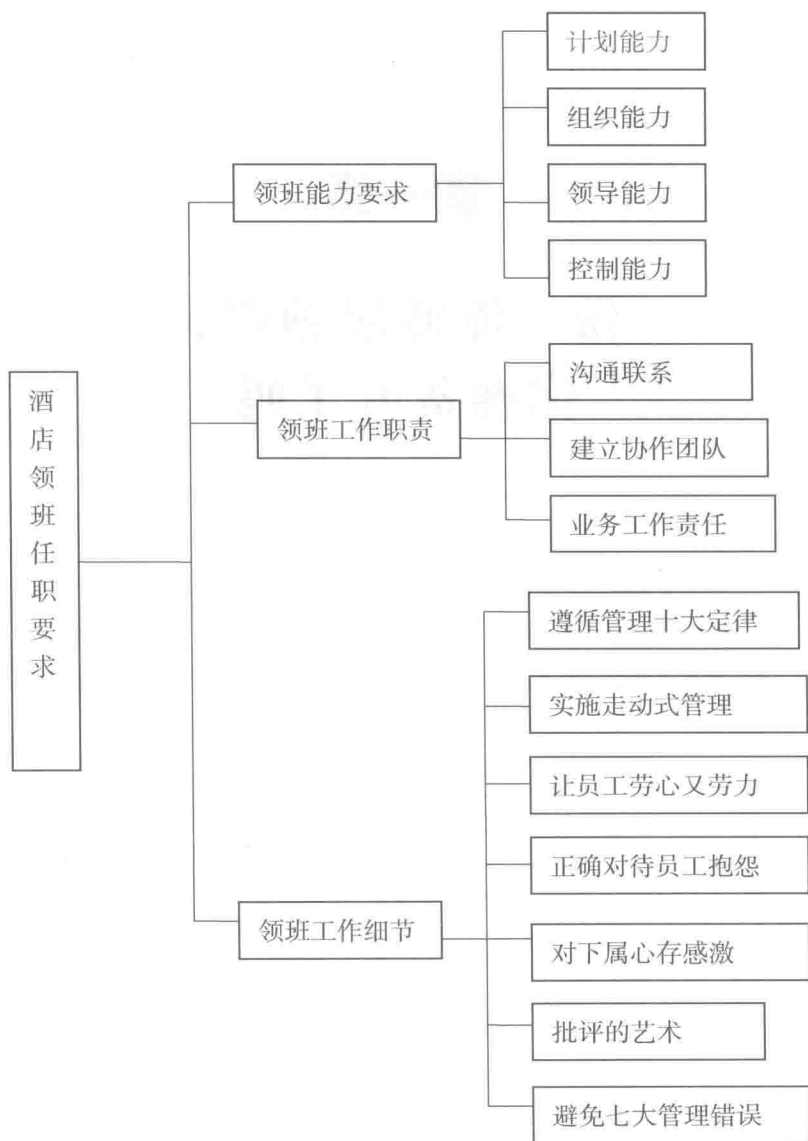


图 1-1 酒店领班的任职要求

第一节 具备四大能力让你成为合格领班

领班是酒店最基层的管理者，是各项工作和服务的直接指挥员，在酒店职位等级中处于总经理、总监、经理之下的最基层。领班是与客人打交道最直接的一级领导，要亲自安排落实对客人的各项服务工作，解决客人提出的各种各样的问题，是客人心目中最可信赖的人。

领班是与客人打交道的带头人，是各部门服务员的表率，在各项服务工作中起着模范作用。领班是各部门形象的窗口，时刻以“酒店代表”的身份在迎来送往中展开对客人的服务。领班的素质反映着酒店的整体素质和经营管理水平。有人诙谐地把领班称为“零号首长”。

在酒店经营中，领班的工作涉及每一个部门、每一个工种，行政、接待、服务等方面的工作，包括客房、前厅、餐厅、康健娱乐、工程保安等，都要通过领班来贯彻落实。

一、计划能力，重在统筹安排工作

领班需要计划自己的日常工作，如下属员工工作安排、接待重要客人、宴会等特别活动的计划，制定合理的活动目标，选择合适的达成目标的途径。

领班参与并完成计划活动，要做到以下几点：

- (1) 腾出专门的时间，制订工作计划。
- (2) 搜集所有必要的资料。
- (3) 让员工协助制订计划。
- (4) 制订计划要灵活、变通，以不变应万变。
- (5) 妥善地运用好员工、设备、时间等酒店资源。

(6) 计划做完后，要对自己的计划进行评估。

(7) 按时完成自己的工作计划。

二、组织能力，重在调动利用资源

组织能力反映了领班在服务组织工作中全面调动和充分利用下属及其他资源的能力。

组织工作包括划分工作职责、分配工作任务、向员工提供必要的工作训练、让员工了解其工作对酒店经营成功及其他部门的影响。领班的组织能力体现在以下几点：

(1) 领班必须拥有强制下属员工执行任务、命令、决策的权力，这种权力来自上司的授予。在分配给下属任务时，要考虑下属的工作技能、行为、工作经验等个人资历。

(2) 作为一名成功的领班，需要具备良好的沟通、协调能力，既要具备同正式员工打交道的能力，也要具备同非正式员工打交道的能力。

(3) 为需要改进技能的员工提供培训，让员工知道他们的工作对其他部门的影响，注意团队协作能力的培养。向员工说明如何提供部门合作，形成和谐一致的工作关系。

(4) 有效协调各种资源。参与招聘工作，利用面谈、考试、推荐等渠道来筛选合格的员工。

三、领导能力，重在引导实现目标

领导能力是指领班指导和鼓励下属，使他们实现个人、班组、部门和酒店的目标，包括对下属员工的监督、鼓励、评估、惩戒。

优秀的领班参与领导活动应该做到以下几点：

(1) 告诉员工他们应尽的职责。

(2) 显示积极的工作态度。

(3) 表扬员工的长处。

(4) 征求员工的意见，并采纳可行的意见。

- (5) 感谢和奖励工作出色的员工。
- (6) 以身作则，为员工树立良好的榜样。
- (7) 关注员工的问题，排解员工的忧虑，当员工需要支持时挺身而出。
- (8) 让员工了解企业对他们的期望。
- (9) 下达任务时要合情合理，必须处罚的要坚决处罚，可以免除的则要免除。
- (10) 要想得到下属的配合，就要公平对待下属，做到以诚相待。

四、控制能力，重在确保贯彻计划

控制能力是领班确保工作计划得到贯彻执行的手段。作为领班，控制能力主要包括以下几点：

- (1) 制定工作标准，才能实现控制。这些标准应明确该达到的质量和数量，对每一项标准都应确定容许发生偏差的幅度。
- (2) 当员工表现不好时，帮助他们进行改进。
- (3) 认识到有时候需要改变工作方式才能实现目标。
- (4) 认识到预防问题和预防错误比解决问题和解决错误更容易。
- (5) 处理问题要分清轻重缓急，先处理最严重的问题更利于目标的实现。

第二节 承担三大责任让你成为优秀领班

从管理层次来说，领班处于酒店管理的最底层，直接面向服务员和客人，对服务业进行督导管理，起着“承上启下”的重要作用。

目前，酒店的领班大多是由服务员提升上来的，普遍存在实践经验丰富但理论知识不够，岗位技能熟练但综合素质不高的问题，而且工作学习的视角往往有缺陷。在酒店实际工作中，领班易犯的错误主要有以下 10 种。

1. 拒绝承担个人责任

在面对责任时，一般有两种行为模式：重实践型、重辩解型。重实践型敢于承担责任；重辩解型一遇事情总爱辩解，是一种责任转嫁型的人。拒绝承担个人责任是领班易犯的一种错误。

2. 听不进员工意见

有的领班自以为高明，对下面服务员的建议往往听不进去，尤其对着那些说话抓不住重点的员工，见对方提意见就心烦意乱；有的领班心胸狭窄，对于感情不相投的员工提意见，听了一点马上就打断，弄得对方下不了台。

3. 当众严词批评与指责员工

当下属员工出现工作失误时，切忌当众严词批评、指责。如果这样，只会把事情搞得更糟，甚至会伤害下属员工的自尊心，造成员工心情不佳，甚至出现逆反心理，给管理造成很大麻烦。

作为领班，千万不要在批评员工时大发脾气，这样只会在员工面前失去威信，并且给员工造成对他有成见的错觉。

4. 爱讽刺挖苦

有的领班喜欢用嘲笑的方式与员工讲话，在众人面前嘲讽一名员工，会使这名员工感觉很没有面子，自尊心受损。没有人会对一个谈吐粗俗的领班有好印象，用讽刺挖苦的语言并不能协助解决问题。